



## 北陸企業のグローバル経営 (4)

田 中 祥 子

### 1. カントリー・リスクをかわす中小企業のロシア進出

富山県富山市にある木材業のH社は、資本金4,200万円の中小企業としては破格の大規模投資（総投資額50億円）をロシアのバイカル湖近くのイルクーツク州において行った。

現地のレスプロブレム（木材公社）と日本の商社<sup>(1)</sup>の三者で合弁会社設立に調印したのは旧ソ連時代の1991年3月で、程なく、同年8月には体制崩壊があったので、操業開始、初出荷まで言い尽くせぬ苦労を背負うことになる。操業開始以後も、法制の改変に応じて、製造品目を変えたり<sup>(2)</sup>、加工の割合を下げたり<sup>(3)</sup>、発生した問題への適応は適切に行なわれた。近年、ロシア極東地区の木材産業は殆ど赤字であるといわれており、操業停止や廃業が出るなか、長期で世界的な視点で資源確保を考えている企業である。H社が進出したのは1箇所だけであるが、原木の伐採に適した森林資源を搜すという点では全世界的に検討している。また、製材に適した場所は伐採後の1次基地と想定していたが、操業を経験した後、市場に近い日本に変わった。このように立地にはグローバルな視点が伺える。

H社のロシア進出は、『投資の経済計算』の枠を超えた戦略的投資決定のケースである。ただし、海外投資の失敗が本社の存在を揺がすことにならないよう、現地の経営を軌道に乗せているところが、単に経営者の夢に終らないところである。

ケース・スタディに入る前に、H社の進出前後のロシアの投資環境のあらましについて記す<sup>(4)(5)</sup>。

ロシアの林業・木材業は1948年以後、森林管理、木材の伐採、製材、パルプ・製紙業、木材の微生物による加工業、アルコールとフルフラールを製造する加

水分解工業などの分野が企業として営まれており、中央政府が管理していた。

林業政策の改革はペレストロイカを境として始まり、1988年にソ連共産党中央委員会とソ連邦閣僚会議が定めた政令が最初のものである。その後、何回も再編成があり、1991年8月と1992年1月に行われたものが重要である。その際、林業の所管官庁は中央政府の省ランクから林業局へと3階級下方に移行した。引き続き、1992年12月にはロシア連邦国有財産管理委員会が国営のロシア林業会社（ロスレスプロム）を設立した。この会社は生産者と輸出会社から徴税したものを原資として林業近代化や貿易拡大の仕事を行なうこととされた。1994年には林業会社の民営化に際して国の持ち分が、ロシア連邦国有財産管理委員会からロスレスプロムに譲渡された。その後、中央と地方の間で権限の綱引きが起こっている。中央政府の関心は石炭・石油などの資源と違って林業・木材業にはそれ程強く注がれてはいなかったが、極東においては1980年代終りから1991年までは生産量、就業人口で見ても、全産業の約10%と、小さくはない位置を占めていた。

体制変革後は市場経済移行のためのIMFモデル導入の不成功と経済全般の低迷以外にも、極東地域の<sup>(6)</sup>林業固有の問題点があげられる。それらは、伐採条件のよい場所の原木切り尽くし、環境保全に対する評価の高まり、国と民営化した企業間の不調整、国内市場の喪失、最大国外市場である日本における商品価格の下落などである。このような原因で極東の多くの州で木材産業は下降線をたどっている。

森林にかんする連邦法、地方法等では、1993年12月の新憲法発布に続き、中央の議会と政府により、100以上の法令が施行されている。急拠、制定されたこれらの法令等の間でしばしば整合性のない部分が出てきたが、調整の方向で議会審議されているところである。ただし、周知のように1998年3月から始まった政治的混乱が、1998年9月にやっと収拾されようとしている状況なので、早急な解決は望むべくもない。

H社が進出したのは、いわゆる行政区分の極東地域ではないが、その背後地

で、製品搬出は日本海側から行われるので、おおむね極東地域に進出した企業として扱うことが許されるであろう。

この合弁会社はロシアの製材会社としてはナンバー2の地位にあり、上位2社で対日輸出力は1997年で25万立米となり、この量は、ロシア産輸入製材品の62.5%を占めている<sup>(7)</sup>。

## 2. ケース・スタディ

H社

所在地 富山県

創立 1919年

法人設立 1951年

資本金 4,200万円

従業員 85名

事業内容 製材・木材・建築用資材・住宅設備機器の販売，建築請負，  
宅地造成・販売

年間売上高 73億円

北洋材仕入量 18万m<sup>3</sup>／年

海外進出 1991年にロシア連邦イルクーツク州に現地生産公社ならびに  
日本商社と合弁会社設立

面接者 会長

面接時期 平成10年

### (1) H社の沿革と海外進出動機

H社の創業は現会長の、船大工であった祖父が、飛騨材の製材事業に乗り出した1919年である。

富山県は全国的にも持家率の高い地域特性を有しているが、林業の方は隣県の岐阜県・石川県ほど盛んでなく、木材の移入が相当古くから行われていた。

また、1945年8月には第二次大戦の終戦直前に富山市が空襲により家屋を焼失した歴史をもつ。

H社は約40年前から北洋材輸入を行っており、富山県は、富山港・伏木港・富山新港を有し北洋材輸入の拠点になっている。そして、近年、日本が輸入する北洋材の35%は富山県で製材されている。

H社がロシアの資源に目を向けたのは、1954年の台風15号が北海道に倒木被害を与えた時からである。この被害をカバーする目的で林野庁が富山県に北洋材輸入の打診をしてきた。県がH社に示した住宅用木材需要に答えるには、国内材の供給だけでは到底及ばないという認識がH社幹部に生じたのである。そこで、H社は、1955年からソ連材の輸入を始めた。その後、1959年には伊勢湾台風が愛知・岐阜・三重を襲い、倒壊住宅復旧のための大きな木材需要が起こった。筆者は面接の間にも、企業の供給責任を印象づけられたのであるが、H社が業界リーダーであることや、世襲によるプロ意識が、このように供給責任をもつことに影響を与えるのであろうか。

H社が進出したロシア共和国イルクーツク州チエレンボボ郡シビルスク市は、いわゆるロシア極東地域の背後地で、バイカル湖南端のイルクーツクからシベリア鉄道沿いに北西へ170km入ったところである。ロシア内の地域の役割としては資源供給地域である。同地からは、西に向けて陸上輸送の方が道路の整備もなされておらず困難である、また、外貨の獲得が政策上重要とされていたので、日本海側からの輸出が考えられた。

ところで、極東政策は1985年のゴルバチョフのペレストロイカ政策によって大きく変り、貿易と投資の拡大化が進められ、アジア・太平洋地域との交流が指向されてきた。当時設備近代化の必要、資金不足、輸出の奨励という流れの中で、現地の木材公社から、輸入を手がけていたH社に進出の打診が入ったのは1988年のことである。話が次第に大きな規模に発展し、かねて取引のあったM商社へ日本側パートナーとして呼びかけることとなった。現会長、現社長が1989年に現地調査に入ったが、良質のアカマツを主とした森林を目の当りにし

た会長は、その広大さや、伐採量よりも自然腐蝕の方が多という実態に圧倒されてしまったようだ。世界的視野のもとで資源を有効利用するという企業家精神に奮い立った会長は、夢を現実のものとするための方策の1つ1つ検討して行くこととなる。

筆者の聞き取りで、進出決定の基本要因は良質の資源が十分そこにあるということであるが、事業化への踏ん切りがついた2つの大きな要因があると思われる。第1にM商社がリスクの半分を負うと請け合ったことと、第2にはメインバンクのトップから、「投資の方向性としては正しいと思われるので協力したい」という言葉を引き出したことが<sup>(8)</sup> それである。そうでなければ、この超長期的な、身の丈より大きな投資計画にゴー・サインが出せるものではなかろう。

## (2) ジョイント・ベンチャーの調印まで

ベレストロイカ以後、極東地域に進出した外資の木材関係事業は、木材の伐採、製材、家具製造、合成化粧板、枕木、チップ、パルプ、紙製品製造などである。<sup>(9)</sup> 進出国は、アメリカ、韓国、中国、日本などである。これらの事業所の規模は、従業員数数十人から千人を超えるものまでである。年間の産業用材生産高は1,000立米から30万立米といったところである。<sup>(10)</sup> ロシア政府の方針としては、自国の資金不足、設備老朽化、雇用の創出に対応するものとして外資との合弁を歓迎していたが、極東地域で、木材の最高生産高をあげたのは1988年で、原木換算で1,000万立米が輸出されていたという。

H社は1989年にM商社の協力を得て現地調査を開始し、1991年の合弁の調印まで10回程現地に渡った。出掛けたのは現会長（当時社長）、弟の現社長（当時専務）、技術担当、営業担当、M商社員である。

同社が候補地としたシビルスク市は、夏は気温が38度、冬は零下40度まで下がり、近くのアンガラ川が凍結したところを原木を滑らせて氷の張った入江に集積しておき、4月半ばに氷が割れてから、丸太の筏を組み、工場に運び込むという自然を利用した方法をとるのである<sup>(11)</sup>。

H社はそれ以前の約30年も前からソ連材の輸入を手がけていたが、旧体制下の木材生産公社のイルクーツク・レスプロムの生産性向上に協力する形で話が進み、中小企業の投資として手に負えない程に投資案が拡大してきたので、かねて取引のあったM商社も加えた合弁の設立へとまとまって行った。しかし、M商社内では、投資案の採択まで支障なく話が進んだわけではなかった。M商社では1989年には投資案の方針稟議を通過したが、1990年11月には体制崩壊の前兆のようなルール切り下げがあつたりして、海外経験の豊富なM商社としては、慎重に事業計画のやり直しを行ったりした。その間2年余の検討期間を要して調印へと進んだ。

H社にとって投資案の決定要因として、イルクーツクがアカマツの最優良産地であることと、必要な電力量がクリアできることが大きく効いた。本社との連絡方法は当初から問題視されていた。電話は、日本に通話を申し込んで翌日に継がるという状況であり、後に、インマルサット（海洋衛星通信機構）を利用して、この問題は解決した。

この事業の総投資額50億円は、H社の資本金拠出分を除き、M商社からのクレジットである。回収期間はロシア法の償却に合わせ6年と予定されていた。

### (3) 最初の出荷までの困難

H社がフィージビリティ・スタディを終えて進出の意向をかためた頃、旧体制下で金融不安が起こった。1991年12月にはゴルバチョフ氏の辞任、エリツィン氏のロシア連邦大統領就任で新体制がスタートした。H社が最初に資本金を送金したところ、1992年1月には対外人・送金の外貨口座凍結令が下って、振り込んだ円建て口座が凍結されてしまった。

その頃は諸法や条例の改廃や立法が相次ぎ、法制環境が大きく変化した。地方においては、通達が届きにくいことや、地方分権の流れのもとに法の運用には一層の困乱が起こった。ロシア新政府となって、エリツィン大統領が来日し、金沢まで足を伸ばす旅程になっていることを知った現会長は、直接、大統領に

会って直訴しようと手配をしたが、大統領の金沢訪問は体調不調を理由に急遽取り止めとなってしまったのである。しかし、今日、当時のロシアの財政・金融事情がわれわれに明らかにされてみると、とても大統領によっても問題が解決されたとは思えない。

その後、1993年には送金した資金は外貨長期国債に切り換えられ、1995年3月には額面の半分が償還された。残りは1999年5月までに完済されるという約束である。

この度の、1998年3月から始まったロシアの政治・金融危機は、7月のIMFや世銀の融資48億ドルの効果も続かず、とうとう、8月17日には実質的ルーブル切下げ、民間対外債務の90日間凍結、短期国債の中・長期国債への切替えが発表された。H社の残りの資本金は、この度の措置には該当しないが<sup>(12)</sup>、変化の激しい金融当局の指示には目が離せないところである。

工場の立ち上げについては、合併会社の従業員は150人でスタートした。ソ連当時、誘致企業の雇用すべき従業員数は企業の建屋面積に比例して割当てられていた。その点については、事前にH社は承知していなかったとのことである。敷地面積14万平方メートル、工場面積2万平方メートルと十分な広さを確保できたのであるが、精鋭の設備を備え付けても、労働生産性向上には雇用の義務の面から制約される破目になったのである。

従業員の採用にかんして、シビルスク市では雇用先があまり多くなく、また、提示した賃金水準は地元では最高だったので、予定の員数を埋めるには困難がなかった。大卒でも現場に就いている状況とのことである。しかし、日本から持ち込んだ機械<sup>(13)</sup>の操作等、現地のそれまでの労働強度と可成りの差があったため、賃金が下つてもものんびり働きたいという向きには退職してしまうという事態が時に起こり、労働の流動性は結構高いとのことである。技術指導は本社から要員が現地に行き、また、現地からは年1名3ヶ月間の研修生が日本にやってきた。しかし、労働の流動性が高いこともあって、技術移転はスピーディにはなしえないようだ。操業開始当時、操作不慣れのため、機械の故障が相次

ぎ、交換部品は日本から相当量（日本では到底考えられないほどの）送ったという。

従業員の教育については、個人と企業の目標の一致や生産性向上への意識改革を根底にした品質管理を、中小企業コンサルタントの資格をもつ日本人の合併会社幹部が中心になって行っている。日本的経営の一手法では、例えば、“ホーレンソウ”（報告・連絡・相談）運動などが定着しつつある<sup>(14)</sup>。原木の品質管理については、立地を決めるのにイルクーツクが良質のアカマツの産地であることが決定的であったが、木材が規格化されていなければ、市場でコモデティとして信頼され、高価格で取引されることはできないので従業員に丸太検量の知識向上を目指して一定期ごとに試験を実施している。賃金には出来高給、資格給、人事考課などを反映させている。福祉面では従業員持家制度も導入した。

合併の調印以後、ソ連の崩壊など大きな環境変化を経験しつつ、工場の稼働は計画より半年遅れ、初出荷までには1年遅れで1994年3月初荷がナホトカ港を出港して同月川崎港に入港した<sup>(15)</sup>。

#### （4）軌道に乗った合併事業

その後、合併会社は年売上高50億円を目指すまでになった。決済はドルで行われている。現地人社長は、現地パートナーが公社から民営に変わったが同一人物が設立以来その任を果している。日本からの出向者は単身赴任であり、日本に帰った際は1ヶ月の休暇をとっている。

ロシアの極東政策の基本線は外国資本と技術を導入して、自国の資源をできるだけ高付加価値製品として日本海側から輸出するというものであったが、一般に、ロシアに投下された外資は生産部門には廻らず、回収の早い証券投資やサービス部門に行き、慣れないマナー・ゲームの失敗の結果、海外に持ち去られることになったり、また国内の貨幣供給に加わるべき血流がsinkしてしまったりと、机上のプランの実現には種々の困難があることをH社は体験する。そのような流れの観察から、H社では製材加工するよりも原木で輸出する方がよ



いとの判断をもつ。そこでロシアで25億円の機械の投資がなされた後に、富山の本社で1996年にフィンランド製の一貫製材ラインを導入する。この設備投資は7億円で、将来的にはロシアから輸入している半製品は全て原木で行うという方針が打出された<sup>(16)</sup>。

ロシアにおける生産の流れを跡付けると、1994年から7万立米の生産と輸出を開始し、最初に計画されていた枕木用生産ラインを下地材用に切り替えた。

1996年には経営安定の見通しが立った。

1997年には10万立米の生産が可能になり、月次経常ベースで黒字になった。

1998年には12万立米が目標とされている。輸入元はM商社、国内販売元はM商社とH社となっている。

今回の政治・経済上の困乱がどのような形で影響するのかは未だ見極められていない<sup>(17)</sup>。

#### (5) H社の合併企業と同業他者の比較

平成9年3月に報告された「ロシア極東の林業・木材業の現状」(富山県・委託先 日本貿易振興会)に紹介されている木材産業のケース・スタディ<sup>(18)</sup>とH社の場合を比較することによって、H社の立地の良さ、経営努力、環境適応、日本のパートナーM商社のリスク負担などが成功の鍵となっていることが理解される。

##### ・ケースA：ロシア韓国合併木材伐採会社 スベトラヤ

韓国の財閥ヒュンダイ(現代)は1990年に伐採、製材、伐採及び製材機械製造、木材会社のためのパソコン製造会社を含む複合産業体を沿海地方に提案した。現地パートナーはウラジオストック市のプリモルスクレスプロム生産公団と、その子会社のテルネイレス生産公団が引き受け、資本所有は韓国・ロシア各50%であった。スベトラヤもH社と同様2つの体制を経験し、旧法での税制上の特典を受ければ早急に採算ベースに乗るはずであった。

同社の伐採基地は、最初の10年間はテルネイ地区、次の10年間はボジャールスキー地区のビキン川流域とされていた。後者は少数民族ウデゲ族の居住地であった。最初の伐採地はエゾマツ、トドマツの混生林で、立ち枯れが生じていた。利用条件は全量伐採のはずであったが、立ち枯れ木を放置しておいたので環境破壊してしまった。そこで予定より早く第2の伐採地に移動しようとしたところ、第1の伐採地については「ロシア連邦木材法令の基本則」(1993)の違反を問われたり、第2の地域については少数民族の保護のための国会決議や大統領令に基いて開発が許されなくなるなどのトラブルが発生し、ヒュンダイ側に立つ沿海州知事と、少数民族の権利を擁護する地方議会の間で裁判となり、裁判所は州の立場を支持したものの最終的には少数民族の利用領域が守られている。

その他、税制上の優遇措置が無くなったり、奥地への道路建設が必要となったりした結果、赤字が発生した。予定の生産量も達成されていない。1995年の輸出は4万5,200立米であった。

ヒュンダイは、相当の意気込みをもって進出したことが伺えるが、H社のようなフィージビリティ・スタディを行ったのだろうか。

伐採は手近なところから切り尽してしまい、森林の植生・保全に留意していない。これに対して、H社は自然を利用して冬期しか切り出しをしないので、資源の取り尽くしがしないのである。税制の特典を受けなくなるなどの採算への厳しさに対処して生産性向上、技術向上などの取り組みや、製材より原木輸入への戦略転換などH社の打った手は種々ある。H社が木材供給という実態目標を根底に据えているのに対して、ヒュンダイは資本の投下案件として扱っているような印象を受ける。

#### ・ケースB：ロ日合弁製材会社 リドガ

この会社は1989年にハバロフスク地方のダリンスプロム生産公団と日本の伊藤忠商事で90：10の資本金比率で設立された。その地方のいくつかのレスプロ

ムホーズから広葉樹原木を買い製材する計画であった。設備は日本製のコンピュータ制御の製材機で、製品はドライヤーで乾燥させる。電力供給が村のディーゼル発電所からなされているが、供給能力が小さいので近くの高圧線から電気を引くための自家変電所を設けた。これに30億ルーブルを投下した。資金不足で原木や燃料の購入が十分になされないところへ、日本の木材価格の下落が売上を減少させた。従業員は1991年94人、1992年147人、1995年130人となっている。生産量は1994年2500立米、1995年500立米となっている。

H社はイルクーツク水力発電所というインフラを確認して立地している。リドガは製材を業務にしているが、H社は伐採から業務とし、製材のウェイトを減らす方針である。

以上、衰退の方向にある企業を見たが、H社の場合は進出の際に問題を回避しているが、途中で発生した問題には適格に対処していることが伺える。

今年のロシアの環境変化にも耐えうるのかどうかは、現時点で判断することはできないが、H社の幹部の考え方としてはこの投資の果実が子や孫の代で収穫できればという長期展望をもっている。また現地の不確実性に全て反応していても身が持たないというロシアの風土に染ったところが見られるのである。

## 注

- (1) 進出先の産油国において政変があり、投資した設備を接収された経験をもつ。
- (2) 事業案段階で考えられていた枕木の生産を、特別価格の廃止により中止した。
- (3) コスト上のメリットがないため製材まで行わず、原木での輸出を多くした。
- (4) 富山県(委託先 日本貿易振興会)「ロシア極東の林業・木材業の現状」  
平成9年3月の1・2・3を参照
- (5) 富山大学日本海経済研究所「環日本海経済交流に関する調査・研究(ロシア編)」  
1996年3月の1章・2章・3章・5章を参照
- (6) ロシア極東地域は、沿海州、ハバロフスク州、アムール州、カムチャッカ州、マガダン州、サハリン州、サハ共和国の7行政単位からなる。
- (7) 日刊木材新聞 平成9年7月9日
- (8) 富山新聞 平成3年8月25日「トップの決断」
- (9) 注(1)文献1章

- (10) 注（１）文献８章 企業一覽による。
- (11) 日刊木材新聞 平成９年７月９日
- (12) Ｈ社への筆者の質問に対する平成10年８月28日付回答による。
- (13) コンピュータ制御の機械である。
- (14) 日刊木材新聞 平成９年11月９日
- (15) 同上
- (16) 北日本新聞 平成７年３月15日
- (17) 筆者の私見である。
- (18) 注（４）文献 87ページ，96ページ

富大経済論集 第44巻第2号 正誤表

頁	行	誤	正
126	19	困難である、	困難である。
133	12	<u>適格</u> に対処していることが伺える。	<u>的確</u> に対処していることが伺える。